

	<ul style="list-style-type: none"> - creation of favourable conditions for local exporters, achievement of their mutually beneficial cooperation with the international business environment; - preservation of positive tendencies in the foreign economic activity of the region; - simplification of the procedure to receive permits for export-import activities; - streamline the process and meet the requirements to prepare investment proposals; - accompanying and postinvestment support for investors; - ensuring the implementation of measures to prevent negative trends in the business environment of the region
--	---

- basis to prepare investment proposals;
- prevention of negative trends in the business environment of the region.

Having analyzed the information presented in table 1, we believe that the outcomes expected from the implementation of activities, aimed at the international cooperation development, will ensure the creation of a favorable climate for the internationalization of enterprises in the region.

Conclusions. Thus, the internationalization of the country as a whole occurs at several levels: state, regional and micro (business entities). All these levels are closely interconnected and, therefore, the situation taking place at the regional level in particular, directly affects the situation happening at the micro level. Therefore, in order to promote the international integration of enterprises, State and Regional Programs for International Cooperation Development should ensure creation of favourable socio-political and economic environment which is a prerequisite for the effective business activities of enterprises on the world stage.

References

1. The Regional Target Program for the Development of International Cooperation of the Region for 2016-2020 [Electronic Resource] / Available at: <http://www.if.gov.ua/files/uploads/program.pdf>.
2. Regional program on international and cross-border cooperation of European integration for 2018-2020 [Electronic resource] / Available at: https://loda.gov.ua/tyr_prohramy.
3. The program for international cooperation of Ternopil region for 2018-2020 [Electronic resource] / Available at: http://www.oda.te.gov.ua/data/upload/publication/main/ua/789/program_spivrobyt2020.pdf.

Отримано 28.04.2018

УДК 351/354

Іванна ЛУЦИКІВ; Ірина КОТОВСЬКА

**Тернопільський національний технічний університет
імені Івана Пулюя, Тернопіль, Україна**

**СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ
СУБ'ЄКТІВ ПУБЛІЧНОЇ СФЕРИ В УКРАЇНІ**

Резюме. Обґрунтовано необхідність зміни управлінської культури в державному секторі, зокрема впровадження стратегічного підходу до управління в діяльності органів публічної влади. Ідентифіковано місце та роль стратегічного управління в організації діяльності суб'єктів державного управління. Визначено основні завдання стратегічного управління органів державної влади, вирішення яких повинно здійснюватися з дотриманням критеріїв результативності й соціальної відповідальності.

Охарактеризовано основні етапи стратегічного управління в публічній сфері, дотримання яких дає змогу органам державної влади оперативно розв'язувати організаційні проблеми та в цілому забезпечувати ефективне функціонування системи державного управління на всіх рівнях. Розкрито ключові умови ефективної роботи публічної влади в Україні. Проаналізовано сучасні інноваційні інструменти стратегічного управління та можливість їх використання у вітчизняних органах публічної влади.

Ключові слова: публічне управління, стратегічне управління, інноваційні інструменти, органи публічної влади.

Ivanna LUCYKIV; Iryna KOTOVSKA

Ternopil Ivan Pul'uj National Technical University, Ternopil, Ukraine

STRATEGIC MANAGEMENT AS TOOL OF DEVELOPING SUBJECTS OF PUBLIC SPHERE IN UKRAINE

Summary. The article substantiates the necessity of changing the administrative culture in the public sector, in particular the introduction of a strategic approach to management in the activities of public authorities. The place and role of strategic management in the organization of the public administrations' activities have been identified. The main tasks of strategic management of public authorities have been determined. The decision of those tasks must be carried out in a compliance with the criteria of effectiveness and social responsibility. The basic stages of strategic management in the public sphere have been characterized, their fulfillment enables the authorities to promptly solve organizational problems and, in general, ensures the effective functioning of the public administration system at all levels. The key conditions for the effective work of public authorities in Ukraine have been determined. The analysis of modern innovative tools of strategic management and the possibility of their use in domestic bodies of public authority have been conducted in the thesis.

Key words: public management, strategic management, innovation tools, public authorities.

Вступ. Прагнення українського суспільства до прогресивних перетворень на засадах європейських цінностей зумовлює передусім потребу в масштабному, своєчасному та швидкому оновленні ефективності системи публічного управління у межах цілеспрямованого здійснення державно-управлінських реформ. Відтак реформування системи управлінської діяльності суб'єктів публічної сфери на сьогодні є одним із пріоритетних завдань, оскільки саме їх діяльність забезпечує створення загальних умов для розвитку бізнесу та підприємницької ініціативи. Як показує світова практика, фундаментальним механізмом оптимізації діяльності органів державної влади є стратегічне управління, яке передбачає розроблення та запровадження новітньої технології оптимізації їх функціонування та сприятиме формуванню позитивних тенденцій інноваційного розвитку усієї системи публічного управління в Україні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. На сьогодні питання стратегічного управління в діяльності органів державної влади є одним з найменш досліджених предметних сфер у науці державного управління. Незважаючи на це, великий внесок у її методологічному та практико-прикладному розробленні зробили ряд як вітчизняних, так і зарубіжних науковців: В. Бакуменко [1], Р. Бортейчук [2], О.С. Віханський [3], А.О. Касич [4], В.І. Козак [5], А.Я. Кібанов, М.Н. Кім, В.М. Князєв, В.В. Мамонова, А.С. Романова [6], В.В. Травін, Д. Трейсі, В.П. Трощинський, М. В. Туленков, Р. Уотермен, Ф. Хедоурі, Л.С. Шеховцева [7] та інші.

Мета статті – дослідження сутності та специфіки стратегічного управління як інструменту розвитку суб'єктів публічної сфери в Україні.

Постановка завдання. Головне завдання – обґрунтування значення й ролі стратегічного управління в діяльності органів державної влади, аналіз світового досвіду

використання інноваційних інструментів стратегічного управління, визначення завдань та етапів стратегічного управління в публічній сфері.

Виклад основного матеріалу. На сьогодні динамічний розвиток сучасного світу вимагає від органів державної влади ефективної та мобільної діяльності, яка б мала стратегічну спрямованість та гарантувала сталість у реалізації їх функціональних повноважень. Досвід адміністративних реформ у провідних країнах Європи та США свідчить про посилення уваги до впровадження стратегічного управління в діяльність органів публічної влади як важливого компонента процесу впровадження реформ.

Посилення ринкових механізмів як регуляторів взаємовідносин між господарюючими суб'єктами визначило зростаючу роль стратегічного управління. Застосування методик і технологій стратегічного управління займає важливе місце в системі управління підприємством. Проте стратегічне управління стало невід'ємною частиною ринкової економіки не лише відповідаючи нагальним потребам сучасного розвитку окремих підприємств, великих галузевих і міжгалузевих комплексів, але й регіонів та економіки країни в цілому. Тому на сучасному етапі розвитку та функціонування вітчизняної системи державного управління важлива роль належить сучасним методикам і технологіям стратегічного управління як фундаментальному механізмові оптимізації діяльності органів державної влади [2]. Необхідність удосконалення методичного забезпечення формування довготермінових стратегічних напрямків і пріоритетів розвитку установ публічної сфери є не тільки факторами національної та регіональної економік України, але й глобальними чинниками сучасного світового господарства.

Отже, стратегічне управління є важливим функціональним ресурсом оптимізації діяльності органів державної влади, який би мав спростити складні структури управління та взаємодії між рівнями владної вертикалі в такий спосіб, аби діяльність органів державної влади мала внутрішньо збалансований характер між стратегічними і тактичними засадами управління [2, с. 24].

Встановлено, що стратегічне управління в діяльності органів державної влади загалом являє собою чітко структуровану діяльність суб'єктів державного управління, спрямовану на досягнення визначених цілей. У даному контексті стратегічне управління в діяльності органів державної влади відіграє універсальну роль, забезпечуючи ефективність, оптимальність та раціональність адміністрування на всіх рівнях владного функціонування. Таким чином, стратегічний підхід у застосуванні до сфери публічного управління передбачає чітке уявлення кінцевого соціально-визначеного результату, максимально ефективну організацію дій для досягнення цілей і, головне, реальну відповідальність за отриманий результат, який у підсумку контролюється громадськістю.

Завданнями стратегічного управління в діяльності органів державної влади є такі:

- ✓ забезпечення стратегічної спрямованості всіх управлінських процесів;
- ✓ наявність синергії та консолідації зусиль усіх органів публічної влади;
- ✓ чітке визначення цілей і завдань розвитку, покращення менеджменту та якості публічних послуг, наявність дієвого механізму їх контролю;
- ✓ оптимізація функціонального потенціалу структурних підрозділів у публічній сфері;
- ✓ створення потужного тактичного ресурсного забезпечення процесу прийняття державно-управлінських рішень;
- ✓ забезпечення результативності цілей і завдань, що, у свою чергу, відкрило б нові горизонти для функціонування структурних підрозділів державно-управлінських структур;

- ✓ упровадження нових інформаційних і соціальних технологій в управлінську діяльність;
- ✓ покращення показників ефективності формування перспективних напрямків діяльності в публічній сфері.

В цілому стратегічне управління в діяльності органів державної влади має забезпечити вирішення двох основних питань, а саме автоматизоване реагування на зовнішні зміни та організацію відповідного процесу прийняття державно-управлінських рішень. Разом з тим вирішення вищезгаданих завдань повинно здійснюватися з дотриманням критеріїв результативності й соціальної відповідальності.

Встановлено, що процес стратегічного управління – це послідовність окремих взаємопов'язаних дій, кожна з яких виконує конкретні функції, використовуючи набір специфічних інструментів та методів.

Процес стратегічного управління у публічній сфері здійснюється поетапно, кожен етап передбачає виконання певних дій. Щодо етапності стратегічного управління, то воно є доволі уніфікованим для визначеного об'єкта управління. Певні розбіжності, які існують у поглядах теоретиків стосуються лише послідовності здійснення окремих складових процесу.

Л. С. Шеховцева [7] розглядає стратегічне управління як послідовність етапів, що забезпечують функціонування основних інституційних структур управління. Відповідно до цього специфіка реалізації стратегічного управління зводиться нею до: визначення чітких цілей функціонування організації; стратегічного аналізу зовнішніх та внутрішніх умов організації; прогнозування параметрів розвитку та функціонування організації; розроблення й запровадження стратегічних цілей організації; формування та вибору альтернативних стратегій розвитку організації; реалізації стратегій; контролю, коригування та регулювання процесу запровадження стратегій.

У праці [4] науковці виділяють такі етапи стратегічного управління для публічних установ: планування процесу розроблення стратегії, стратегічний аналіз; розроблення набору базових стратегій; узгодження змісту базових стратегій та їх коригування відповідно до особливостей діяльності суб'єктів публічної сфери; імплементація стратегій суб'єктів публічної сфери; контроль за реалізацією стратегій.

Отож, проведений аналіз досліджень зарубіжних і вітчизняних економістів виявив загальноприйняту, в тому числі і для публічних установ, структуру механізму стратегічного управління, що містить етап стратегічного планування, етап реалізації стратегії, етап оцінювання й контролю реалізації стратегії. На нашу думку, недоліком існуючих досліджень є позиціонування як компонента зворотного зв'язку етапу, що передбачає вирішення завдань з оцінювання та контролю реалізації стратегії. Для публічних установ дана концепція логічно неправомірна, так як має на увазі здійснення контролю поточних значень цільових показників діяльності, а не прогнозованих факторів внутрішнього і зовнішнього середовищ, на підставі яких формувався стратегічний план.

Успішні поточні значення цільових показників на початкових часових інтервалах реалізації стратегії в більшості випадків можуть бути наслідком інерційних тенденцій попереднього успішного циклу діяльності установи і не гарантують успішності в досягненні сформульованих стратегічних цілей у ситуаціях, коли поточні значення факторів внутрішнього і зовнішнього середовищ заперечують прогнозні показники, й інформують про швидке настання критичного стану [6]. В описуваних ситуаціях пропонується дослідниками загальноприйнята модель стратегічного управління не потребує коригування стратегічного плану, так як передбачає не контроль обґрунтованості стратегічного плану, а контроль поточних показників реалізації стратегії, що знижує ефективність механізму стратегічного управління.

Тому, на нашу думку, оптимальна структура концепції стратегічного управління повинна містити наступні етапи: аналіз існуючої соціально-економічної ситуації, на якій доцільно провести аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів розвитку, здійснити прогнозування показників розвитку, виходячи з існуючих умов, виявити наявні проблеми, визначити цілі стратегічного розвитку установи та узгодити їх з державними й регіональними пріоритетами розвитку; стратегічне планування суб'єкта публічної сфери, котрий містить дві важливі складові: розроблення концепції стратегії розвитку публічної установи та реалізацію стратегічного плану публічної установи. В межах першої необхідно здійснити формування та оцінювання альтернатив розвитку, після чого здійснити вибір варіанта розвитку. На основі вибраного варіанта розвитку буде формуватися узагальнена модель і стратегічний план розвитку. Друга складова другого етапу ґрунтується на нашому припущенні, що реалізація стратегічного плану є прерогативою оперативного управління, а функції етапу оцінювання й контролю за реалізацією стратегії об'єктивно реалізуються функціями, властивими етапу аналізу досягнення цільових показників оперативного планування. Висновки ж, зроблені на основі аналізу досягнення цільових показників, не повинні виступати в якості рекомендацій щодо коригування стратегічного плану. На їх основі повинні вироблятися лише рекомендації стосовно внесення змін до оперативного плану розвитку публічної установи в контексті підвищення ефективності організаційних заходів і матеріально-технічних засобів досягнення планових показників. Третій, заключний етап, – оцінювання обґрунтованості стратегічного плану, в рамках якого встановлюються тимчасові етапи досягнення цілей, розробляються індикатори і механізми контролю за досягненням цілей, здійснюється оперативний аналіз поточних тенденцій факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ публічної установи, а також розробляються рекомендації щодо коригування стратегічного плану розвитку суб'єкта публічної сфери. У зв'язку з необхідністю координації цілей публічних установ у рамках єдиного комплексного підходу зміст концепції стратегічного управління може бути відображено у вигляді (рис. 1).

Доведено, що ключовими умовами ефективної роботи публічної влади в Україні є публічність, гласність, оптимальність та раціональність діяльності структурних підрозділів суб'єктів державного управління, дотримання принципу збалансованості інтересів та встановлення системи партнерства між владою, бізнесом і громадським суспільством. Сюди слід віднести обов'язковість обґрунтування прийнятих рішень, забезпечення реалізації права громадян та їх роз'яснення, посилення відповідальності й покарання за надання помилкової або перекрученої інформації, а також розширення консультативної та інформаційно-аналітичної роботи з громадськими організаціями й населенням.

На думку А. О. Касич та Т. О. Харченко, для забезпечення результативного впровадження методів стратегічного менеджменту в управлінську практику діяльності суб'єктів публічної сфери необхідно: по-перше, повністю мірі використовувати досвід упровадження стратегічного менеджменту в приватному секторі й використовувати ті інструменти, які виявились найбільш результативними; по-друге, орієнтуватися на забезпечення лідерства серед працівників суб'єктів публічної сфери, які здатні ініціювати й забезпечити втілення прогресивних змін [4, с. 18].

Відомо, що стратегічне управління суб'єктів публічної сфери реалізується за допомогою низки інструментів. Проведені дослідження дозволили розширити існуючі рамки інтуїтивно усвідомленої номенклатури інструментів і з позицій наукової методології віднести до їх складу такі специфічні поняття, як методика, концепція, метод і модель, що застосовуються при опрацюванні інформаційних ресурсів у процесі стратегічного управління публічною установою [6]. Це дало можливість сформулювати

висновок про різноманіття сучасного інструментарію управління економічним розвитком публічних установ, яке можна пояснити множинністю цілей розвитку.



Рисунок 1. Удосконалена структурно-логічна схема механізму стратегічного управління суб'єкта публічної сфери

Figure 1. Improved structural-logical scheme of the mechanism of strategic management of the public sector entity

Кожен з інструментів і методів дозволяє наблизитися до певної мети розвитку публічної установи чи організації. Однак універсального набору, що дозволяє вирішити всі наявні проблеми розвитку, в даний час не існує. Саме тому доцільним є використання

набору моделей, внаслідок чого негативні сторони однієї моделі будуть перекриватися позитивними сторонами інших.

Аналіз теоретичних досліджень вітчизняних і зарубіжних науковців виявив різноманіття трактувань поняття «інструментарій стратегічного управління». Це зумовлено специфікою методів і прийомів вирішення конкретних завдань, відсутністю єдиного підходу в розумінні узагальненої сутності інструментів стратегічного менеджменту.

Аналіз літературних джерел дозволив сформулювати сутність категорії «інструмент». На наш погляд, інструмент – це знаряддя, порядок дій, чи сукупність прийомів або операцій при виконанні будь-якої роботи або при досягненні будь-якої мети в процесі практичної реалізації управлінського рішення.

Інструментарій стратегічного управління – це сукупність технічних і організаційних засобів, інтелекту, досвіду спеціалістів, порядку дій, прийомів і операцій, а також відповідного методичного апарату, в якому в якості методів опису, пояснення, прогнозу й прийнятті рішення використовуються моделі, методики, концепції. Тобто, певний інструмент стратегічного управління не є ключовим фактором ефективного функціонування публічної установи, а лише у сукупності з інтелектом, досвідом спеціалістів, правильним використанням він зможе принести користь. Це дозволяє зробити механізм стратегічного управління публічною установою більш гнучким і багатогранним. Тому лише сліпе копіювання зарубіжного досвіду публічного управління чи досвіду прогресивних компаній не дає очікуваного позитивного результату для суб'єктів вітчизняної публічної сфери.

Реалізація запропонованого алгоритму стратегічного управління в публічній сфері повинна здійснюватися з використанням різноманітного інструментарію, що включає такі ключові інструменти: SWOT-аналіз, методику TEMPLES, матричні методи, методи сценарного прогнозування, аналіз розривів (GAP-аналіз), систему збалансованих показників (Balance Score Card), квантове вимірювання досягнень (Quantum Performance Measurement), модель Лоренса Мейсела (Lawrence S. Maisel), модель EP2M, бортове табло (tableau de bord), індикативне планування, стратегічні карти (Strategic Maps), метод дерева цілей, бюджетне планування і контроль. Даний інструментарій повинен використовуватися саме в комплексі. Тобто для вирішення конкретних проблем пропонується ряд альтернативних методів їх аналізу й реалізації управлінських рішень. Це положення ґрунтується на висновку про обмеженість і наявності недоліків у окремих інструментів стратегічного управління при підвищеній відповідальності за результати планових змін в порівнянні з використанням стратегічного управління на мікрорівні. Характеристику найпоширеніших інструментів, що використовуються в публічному управлінні, наведено в таблиці 1.

Таблиця 1

Характеристика інструментів стратегічного управління

Table 1

Characteristics of strategic management tools

Інструмент стратегічного управління	Характеристика інструменту
SWOT-аналіз	Дає змогу виявити ті сильні й слабкі сторони, які потребують найбільшої уваги і зусиль з боку підприємства
Збалансована система показників	Це формат опису діяльності за допомогою набору показників, що відповідають певним стратегічним перспективам. Тісно пов'язаний з бізнес-процесами, які спрямовані на задоволення потреб споживачів
Методика TEMPLES	Модель дозволяє розглянути групу питань, пов'язаних із зовнішнім середовищем, розділивши їх на кілька підгруп для відповідного визначення й класифікації. Кожен з цих факторів піддають відповідному аналізу, щоб з'ясувати, які труднощі можуть виникати при роботі в даній сфері і які тут відкриваються позитивні можливості. Названі причини зручно аналізувати з урахуванням різних перспектив, коли необхідно передбачити, які зміни очікують установу в майбутньому, і підібрати стратегії, максимально адекватні для ситуації, що складається
Tableau de Bord	Система, яка об'єднує набір фінансових і нефінансових показників для вимірювання результатів діяльності всіх підрозділів установи. Показники поділяються на функціональні й цільові, між якими визначаються причинно-наслідкові зв'язки. На нижніх рівнях управління використовують показники операційної ефективності (нефінансові), на верхніх – додаються фінансові показники
Модель Лоренца Мейсела (Lawrence S. Maisel)	Практично повна схожість із збалансованою системою показників, лише перспектива навчання й зростання замінюється перспективою людських ресурсів (інновації, освіта і навчання, розвиток продукції та послуг, компетентність і корпоративна культура)
Модель EP2M	Ціль даної моделі полягає у забезпеченні впровадження стратегії. Крім того увагу приділяють таким напрямкам діяльності, як обслуговування клієнтів, удосконалення внутрішніх процесів (підвищення ефективності та рентабельності), управління змінами, свобода дій тощо
Вимірювання досягнень за версією «Ернст & Янг»	Перевірка відповідності критичних чинників успіху компанії її стратегіям.
«Ділове вікно управління» (Business Management Window)	Модель, орієнтована на стратегічне управління й зростання в зовнішніх і внутрішніх сферах

Висновки. У контексті реформування України на сучасному етапі питання формування нової концепції менеджменту для суб'єктів публічної сфери набуває особливої актуальності. Впровадження стратегічного підходу до управління спрямоване як на забезпечення конкретних результатів і стабілізаційних механізмів діяльності органів державної влади, так і на збалансованість стратегічних завдань і тактичних установок щодо виконання окремих державно-управлінських завдань. Разом з тим, стратегічне управління в публічній сфері дозволяє розробляти механізми реагування та адаптації до зовнішнього середовища господарювання, сприяє зниженню його невизначеності й формує основу для послідовної політики, спрямованої на вирішення не тільки поточних проблем, але й питань довготермінового розвитку.

Використана література

1. Бакуменко, В.Д. Парадигма інноваційного розвитку суспільства: сучасні концепції реформування публічного управління [Текст] / В.Д. Бакуменко, С.А. Попов // Ефективність державного управління. – 2015. – Вип. 43. – С. 21 – 28.
2. Бортейчук, Р. Місце та роль стратегічного управління в діяльності органів державної влади [Текст] / Р. Бортейчук // Зб. наук. пр. НАДУ. – К. : НАДУ, 2009. – Вип 1. – С. 21 – 31.
3. Виханский, О.С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс [Текст] / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М. : МГУ, 2005. – 498 с.
4. Касич, А.О. Стратегічний менеджмент суб'єктів публічної сфери [Текст] / А.О. Касич, Т.О. Харченко // Економіка та держава. – 2017. – № 2. – С. 16 – 18.
5. Козак, В.І. Стратегічний підхід як необхідна складова системи публічного управління в умовах децентралізації [Текст] / В.І. Козак // Аспекти публічного управління. – 2016. – № 35 – 36. – С. 63 – 70.
6. Романова, А.С. Совершенствование механизма стратегического управления предприятиями машиностроения: автореф. дисс. ... канд. экон. наук: спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством» [Текст] / А.С. Романова. – Ульяновск, 2011 – 22 с.
7. Шеховцева, Л.С. Методология разработки стратегии развития окраинного региона страны в условиях ОЭЗ [Текст] / Л.С. Шеховцева // Межвуз. сб. науч. тр.; под ред. проф. В.В. Івченко. – Калининград. ун-т. – Калининград, 2000. – С. 20 – 32.

References

1. Bakumenko V. D., Popov S. A. (2015) Paradyhma innovatsiinoho rozvytku suspilstva: suchasni kontseptsii reformuvannia publichnoho upravlinnia [Paradigm of innovative development of society : modern conceptions of reformation of public management] Efektyvnist derzhavnoho upravlinnia, vol. 43, pp. 21 – 28.
2. Borteichuk R. (2009) Mistse ta rol stratehichnoho upravlinnia v diialnosti orhaniv derzhavnoi vlady [A place and role of strategic management are in activity of public authorities] Zb. nauk. pr. NADU. Vol 1, pp. 21 – 31.
3. Vykhanskiy O. S., Naumov A. Y. (2005) Menedzhment: chelovek, stratehiya, orhanyzatsiya, protsess [Management: man, strategy, organization, process] Moskva: MGU (in Russia).
4. Kasych A. O., Kharchenko T. O. (2017) Stratehichniy menedzhment subiektiv publichnoi sfery [Strategic management of subjects of public sphere] Ekonomika ta derzhava, no. 2, pp. 16 – 18.
5. Kozak V. I. (2016) Stratehichniy pidkhid yak neobkhidna skladova systemy publichnoho upravlinnia v umovakh detsentralizatsii [Strategic approach as a constituent of the system of public management is needed in the conditions of decentralization] Aspekty publichnoho upravlinnia, no. 35-36, pp. 63 – 70.
6. Romanova A. S. (2011) Sovershenstvovanye mekhanyzma stratehicheskoho upravleniya predpriyatiami mashynostroeniya [Perfection of mechanism of strategic management by the enterprises of engineer] Rossia, Ulianovsk (in Russia).
7. Shekhovtseva L. S. (2000) Metodolohiya razrabotky stratehy razvytyia okraynnoho rehyona strany v uslovyiakh OEZ [Methodology of development strategists of development of outlying region of country in the conditions of OEZ] Proceedings of the Mezhhvuz. sb. nauch. tr.pod red. prof. V. V. Ivchenko (Rosii, Kalynynhrad), Kalynynhrad. Pp. 20 – 32.

Отримано 03.04.2018